



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding Gregersen (th.) og Louise Dinesen (tv.) er værter på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

# De har set ledergrupper i åben krig – her er deres råd til, hvordan I kommer ud på den anden side

Sofie Olivia Mørch

25. december 2024

Hvis der er konflikt i din ledergruppe, smitter det af på dine medarbejdere og på organisationen. Men der er ting, du kan gøre som leder for at hjælpe den gode stemning på vej.

Klik, klik. Det var lyden af lederens fingre, der trykkede lidt ekstra hårdt på tastaturet efter et møde i ledergruppen.

Lyden gav medarbejderne et praj om, at det havde været et dårligt møde. De havde

ret.

Scenariet er ikke fiktivt men taget direkte fra virkelighedens verden. Det er et eksempel fra en af de virksomheder, som erhvervspsykologerne Louise Dinesen og Vibeke Lunding Gregersen har arbejdet med.

Når der er dårlig stemning i en ledergruppe, har det helt indlysende konsekvenser for din egen trivsel som leder, siger Louise Dinesen i Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

»Lederne mister et vigtigt forum for støtte og sparring samt adgangen til lederkollegaer, der kan udgøre en beskyttende faktor i ledernes arbejdsmiljø.«



[HØR LEDERHJERNE SÆSON 4 AFSNIT 1](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

Men det kan også smitte af andre steder.

Selvom du gør et ihærdigt forsøg, så er det meget svært at skjule overfor dine medarbejdere, hvis der er dårlig stemning i din ledergruppe.

»Vi har 1000 små adfærdstegn, der kan afsløre os. Medarbejdere lægger mærke til, om du ændrer kostvaner, hvornår eller hvor meget kaffe du drikker, eller hvor mange tomme coladåser, der er på dit kontor,« siger Louise Dinesen i podcasten.

Derfor er der mange gode grunde til at stille skarpt på dynamikken i din ledergruppe.



## Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

### **'The shark tank' og 'The petting zoo'**

De dysfunktionelle ledergrupper, som de to erhvervspsykologer er stødt på i praksis, kan komme til udtryk på flere forskellige måder.

»Nogle gange er det nærmest åben krig. Det kan være direkte modarbejdelse og nedværdigende humor. Det kan være medlemmer af en ledergruppe, der bliver ignoreret og kørt ud på et sidespor. Det kan være grupperinger, stærke hierarkier og få, der dominerer alt, hvad der foregår i ledergruppen,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

I andre tilfælde ser det hele mere roligt ud på overfladen, men her skygger konfliktskyhed for gruppens fremdrift.

»Man får aldrig talt om det rigtige. Chefen taler, alle andre er stille og få byder ind. Man deler kun det, der virker. Der er ikke nogen, der byder ind med nye perspektiver eller vigtig viden. Der er en udpræget gruppetænkning og konfliktskyhed, hvor man passer sin egen butik,« lyder det fra Louise Dinesen.

Disse eksempler på ledergrupper er ikke kun noget, som de to erhvervspsykologer møder i deres arbejdsliv. Grupperne er også repræsenteret i forskningen.

Et amerikansk studie har forskerne Thomas Keil og Marianna Zangrillo interviewet mere end 100 CEO's. Studiet identificerer forskellige typer af ledergrupper, som ifølge de to erhvervspsykologer kan drage flere paralleller til de grupper, de møder ude i praksis.

Den første er 'The shark tank', og den gruppe er kendetegnet af store ambitioner, intern konkurrence og magtkampe mellem lederne.

Den anden kaldes i studiet 'The petting zoo', og her tilsidesættes konstruktiv debat og uenighed til fordel for pseudoharmoni i gruppen.

»Man udfordrer ikke hinandens synspunkter og idéer, og beslutninger bliver derfor taget på et uoplyst grundlag,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Fælles for de to grupper er ifølge studiet, at dynamikken i grupperne har konsekvenser for ledernes trivsel og for deres muligheder for at skabe de bedst mulige rammer for medarbejderne.

Akkurat ligesom de to erhvervspsykologer ser det ude i praksis. Vibeke Lunding Gregersen nævner et specifikt eksempel på en gruppe, hvor ledergruppens tilstand smittede af andre steder.

»Ledernes og chefens trivsel var voldsomt påvirket. Der var sygemeldinger, der blev ikke truffet fælles beslutninger og viden blev ikke delt. Medarbejderne var tydeligt mærkede af spændingerne i ledergruppen. Det havde store konsekvenser for både medarbejdernes og ledernes evner til og muligheder for at løse opgaverne og skabe resultater.«



COACHING OG KONFLIKTHÅNDBTERING

## Lær at bruge coaching til at håndtere konflikter og udfordringer

GÅ TIL KURSET

### **Magtkampe og uklarheder**

Når Vibeke Lunding Gregersen og Louise Dinesen ser ledergrupper, som ikke fungerer, går temaer som magtkampe og intern konkurrence igen i grupperne.

Et tredje gennemgående tema i grupperne er uklarheder

»Det kan være uklarhed i forhold til fælles formål og retning. Det kan være manglende rammesætning, herunder hvad gruppen skal være sammen om, og hvordan de skal være sammen. Det kan være rolleklarhed mellem medlemmerne i forhold til, hvem der har ansvar for hvad, og hvem har mandat til hvad,« siger Louise Dinesen.

I sådanne tilfælde ser de to erhvervspsykologer, at medlemmerne af ledergruppen ender med at bruge deres energi på at vogte over egne ansvars- og ressortområder, hvilket i sidste ende går ud over ledergruppens evne til at træffe gode, fælles beslutninger og løse problemstillinger.

Den sammenhæng afspejles også i et amerikansk studie, hvor forskerne Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy og L. J. Bourgeois har studeret 12 toplederteams fra tech-virksomheder.

»Studiet viser, at når der manglende fælles mål i ledergrupperne, er der langt flere misforståelser, og lederne er meget mere tilbøjelige til at bebrejde hinanden og prøve at tørre ansvaret af på andre, når noget ikke fungerer,« siger Louise Dinesen.

I disse grupper bliver det indlysende mere en intern kamp mellem medlemmerne i gruppen, end det bliver en kamp om at løse fælles opgaver, opsummerer de to erhvervspsykologer.

LEDERHJERNE

## Lytter du, når dine medarbejdere siger, at der er problemer?

Arbejdsmiljøkriser kommer ofte som en overraskelse for virksomhederne trods mange advarselstegn. To erhvervspsykologer forklarer her hvorfor. Og så giver de deres bedste råd til, hvordan du kan forebygge dem som leder.



38 MIN.

### **Vejen ud af kamppladsen**

Når en ledergruppe skal på rette kurs, hviler ansvaret ikke alene på de enkelte medlemmer. Vejen ud af konflikter og arbejdet med forebyggelse ligger i høj grad hos organisationen og den øverste chef for ledergruppen.

»Det handler for eksempel om at have en fælles retning og formål samt at undgå strukturer, der fremmer intern konkurrence,« siger Louise Dinesen.

Som eksempler på betingelser, der kan påvirke den interne konkurrence, nævner de to erhvervspsykologer fokus på KPI'er og belønningssystemer.

Hvis du er den øverste chef i en ledergruppe, har du også et særligt ansvar, både i forhold til at skabe tydelighed omkring ledergruppens fælles formål, forventninger og opgaver, men i høj grad også for at sætte normerne for, hvordan gruppen skal være sammen.

»Der skal være en klar rammesætning i forhold til opgaverne og forventning til gruppens måde at være sammen på, så alle oplever sig værdsat, inkluderet og respekteret. Ramme- og normsætning er afgørende, hvis der skal skabes tryghed. Når rammen er sat, er det meget nemmere at gribe ind overfor overtrædelser på en mindre konfliktskabende måde,« siger Louise Dinesen.

Men der er alligevel nogle ting, du som leder og medlem af ledergruppen kan være opmærksom på, hvis du ønsker at være med til at fremme samarbejdet og trivslen i din ledergruppe.

Det kaster de to erhvervpsykologers egen empiri lys over. De har nemlig spurgt en række topchefer om, hvilke samspil der ifølge dem kan fremme trivsel og handlekraft i ledergrupper.

Besvarelsene peger samlet set på, at det er vigtigt at være nysgerrige og åbne overfor hinandens perspektiver og tage et fælles ansvar for, at alle stemmer bliver hørt.

Du kan også som leder være opmærksom på dit kropssprog i ledelsesrummet, lyder det fra Vibeke Lunding Gregersen:

»Vi kan signalere så ufatteligt meget med den måde, vi er til stede på i et rum. Når du f.eks. sidder med telefonen fremme eller hvisker noget til en kollega, så sender du et meget stærkt signal til de andre i rummet.«

#### ACTION CARD

## Det kan du som leder gøre for at fremme samarbejdet og trivsel i din gruppe

- 1 Skab klarhed over ledergruppens formål.** Hvad er ledergruppens fælles opgaver, og hvilke er de rigtige opgaver at være sammen om. Gør rolleklarhed tydelig, også i forhold til ansvaret for at skabe samarbejde, tryghed og læring.
- 2 Vær nysgerrig og åben overfor de andres perspektiver.** Skab et læringsrum sammen, hvor I hele tiden er nysgerrige på, hvad andres perspektiver gør det muligt at se, forstå og lære. Der er sjældent nemme og enkle svar på de udfordringer, ledergrupper sidder med, så det handler om at få så mange perspektiver med som muligt og tage et fælles ansvar for, at alle stemmer bliver hørt.
- 3 Vær nærværende og opmærksom på din nonverbale kommunikation** på ledermøderne. Overvej om I skal have mobiltelefoner og computere fremme på møderne. Vi kan signalere ufatteligt meget med den måde, vi er til stede på i et rum.
- 4 Husk også at have det sjovt sammen.** Skab rum til de uformelle samtaler og til at lære hinanden bedre at kende. Tjek ind med og ræk ud til hinanden mellem møder,

send en besked eller ring, især hvis I ved, at en af jeres lederkollegaer har det svært. Det er noget af det, der kendetegner de allerbedste teams.

- 5 Reager**, hvis du oplever interne magtkampe og uklarheder mellem medlemmerne i gruppen. Tag ansvar for at gribe roligt og udramatisk ind. Sørg for, at alle møder afsluttes med klarhed over, hvad der skal gøres af hvem og hvornår, og hvad der kan tages med videre i organisationen - og hvad der er ledergruppens interne drøftelser.

LEDERHJERNE

PODCASTS

## Mere fra Lederhjerne



LEDERHJERNE

### Her er 5 etiske principper, du bliver nødt til at kende som leder

Som leder forvalter du magt og griber ind i andre menneskers liv, men i modsætning til læger, advokater og psykologer har du ikke et etisk regelsæt at læne dig op ad. Her er fem sunde principper, der kan guide dig på vej.